

# EL GOBIERNO CORPORATIVO DE LAS MULTILATINAS Y SU RESPONSABILIDAD SOCIAL ORGANIZACIONAL

Área de investigación: Teoría de la Organización

## **Carlos Tello Castrillón**

Facultad de Ingeniería y Administración  
Universidad Nacional de Colombia Sede Palmira  
Colombia

[catelloca@unal.edu.co](mailto:catelloca@unal.edu.co)

## **María del Pilar Rodríguez Córdoba**

Facultad de Ingeniería y Administración  
Universidad Nacional de Colombia Sede Palmira  
Colombia

[mrodriguezco@unal.edu.co](mailto:mrodriguezco@unal.edu.co)

## **Edgar Varela Barrios**

Facultad de Ciencias de la Administración  
Universidad del Valle  
Colombia

[edgar.varela@correounivalle.edu.co](mailto:edgar.varela@correounivalle.edu.co)

XVIII  
CONGRESO  
INTERNACIONAL  
DE  
CONTADURÍA  
ADMINISTRACIÓN  
E  
INFORMÁTICA



Octubre 2, 3 y 4 de 2013 ♦ Ciudad Universitaria ♦ México, D.F.



ANFECA  
Asociación Nacional de Facultades y  
Escuelas de Contaduría y Administración

## EL GOBIERNO CORPORATIVO DE LAS MULTILATINAS Y SU RESPONSABILIDAD SOCIAL ORGANIZACIONAL

### Resumen

La expansión del estudio del Gobierno Corporativo hasta involucrar la Responsabilidad social organizacional es una práctica recurrente y actual. Son varios los investigadores del tema que se encuentran trabajando en ello, especialmente en las particularidades que dicha relación asume en cada contexto social específico. Sin embargo, esto no ha tenido lugar en Latinoamérica. En razón a ello, el presente escrito define las bases teóricas para aportar a la subsanación de dicha ausencia. Su objetivo está concentrado en las empresas multinacionales latinoamericanas o Multilatinas. Estas se caracterizan por tres aspectos: concentración de la propiedad, actividad desarrollada fundamentalmente en los países latinoamericanos y, condiciones aptas para ser objeto de la profesionalización no familiar. La propuesta final define dos categorías de Responsabilidad Social Organizacional respecto a las cuales entran en conflicto los intereses de los gerentes respecto a los intereses de las familias dominantes.

**Palabras clave.** Gobierno corporativo, Responsabilidad social organizacional, Multilatinas



## EL GOBIERNO CORPORATIVO DE LAS MULTILATINAS Y SU RESPONSABILIDAD SOCIAL ORGANIZACIONAL

### 1. INTRODUCCION

La expansión del estudio del Gobierno Corporativo (GC) hasta involucrar la Responsabilidad social organizacional (RSO) es una práctica recurrente y actual. Son varios los investigadores que se encuentran trabajando en la temática, en especial en las particularidades que dicha relación asume en cada contexto social específico. Sin embargo, de acuerdo a la revisión bibliográfica en la base de datos EBSCO en junio de 2012, esto no ha tenido lugar en Latinoamérica. Por lo tanto, el objetivo de esta ponencia es aportar bases teóricas para la subsanación de dicha ausencia. Para ello, se concentra en las empresas multinacionales latinoamericanas o Multilatinas.

Esta ponencia es fruto de un avance parcial de la tesis doctoral del autor. Sus resultados pueden contribuir al equilibrio de las retribuciones asignadas a los distintos grupos de interés (GI) de las Multilatinas, la merma de sus costos de transacción, el incremento de su reputación ante el sistema, la facilitación de su ingreso en mercados globales y, la optimización de su aporte a la disminución de la pobreza.

En general, el GC es el sistema que cubre la necesidad que tienen los propietarios de una organización de controlar la gestión de los gerentes. Ella viene sentenciada por la diferencia de intereses entre estos dos actores e incluye los procesos de toma de decisiones. A través de los años, el GC ha atenuado el énfasis en el control posterior para inclinarse hacia el autocontrol: “El nexo entre el GC y la responsabilidad de la Administración y/o del empresario/propietario es un tema que, en las décadas recientes ha pasado al frente y se ha volcado totalmente a la ética de la teoría de la responsabilidad” (Jabbarzadeh & Bayazidi, 2011, pág. 1591). La manifestación más fuerte de dicha tendencia es la RSO, compartiendo muchos lugares con el GC y siendo un indicador de su madurez (Jamali, Safieddine, & Rabbath, 2008). Cabe aclarar que aquí se utiliza la expresión RSO en vez de *Responsabilidad Social Empresarial*, para resaltar el hecho de que la *Responsabilidad Social* concierne a cualquier tipo de organización, y no solamente a las empresas con ánimo de lucro.

El origen de los enunciados fundacionales del GC se ubica en los países desarrollados. Por ello su énfasis en el conflicto de agencia principal-agente, entre propietarios y gerentes, y principal-principal, entre propietarios mayoritarios (PY) y propietarios minoritarios. Subsidiariamente, tales contenidos marcan también las prácticas e investigaciones de los Mercados Emergentes (ME) (Peters, Miller, & Kusy, 2011).

Sin embargo, ese tipo de *investigación convergente* es en alto grado inadecuado toda vez que desconoce las particularidades de cada sistema institucional en el que se ubica el GC (Chen, Li, & Shapiro, 2011; Su, Xu, & Phan, 2008; Kangarluie & Bayazidi, 2011). Esto se debe a que las condiciones de los ME generan un tipo particular de GC (Jamali, Mohamad, & Hanin, 2008), Latinoamérica incluida (Aguilera, 2009; Lindgreen, Córdoba, Maon, &



Mendoza, 2010), que merece ser teorizado en contexto (Jamali, Safieddine, & Rabbath, 2008; Aguilera, 2009; Kangarluie & Bayazidi, 2011; Peters, Miller, & Kusyk, 2011).

En el contexto de los ME latinoamericanos, las *Multilatinas* son un tema especial con fuerza creciente. Tales organizaciones significan una alternativa a las multinacionales Europeo-occidentales y norteamericanas, caracterizándose por dos rasgos muy propios de los ME: un entorno institucionalmente débil (Aguilera, 2009; Peters, Miller, & Kusyk, 2011) y, una propiedad concentrada, llegando a ser en algunos casos una propiedad familiar (Aguilera, Desender, & Kabbach de Castro, 2012; The Economist Intelligence unit limited, 2007; Cuervo-Cazurra, 2010). Esta última condición permite que se incorporen en su estudio, algunos elementos de las investigaciones sobre *empresas de familia* (family business) referentes al comportamiento de un bloque de PY. De ahí se extrae que uno de los problemas frecuentes de los PY en una Multilatina es el tratar con el proceso de *profesionalización* que emprende la organización para penetrar mercados internacionales. Esto altera las dinámicas decisionales puesto que el nuevo gerente llega investido de mucho poder técnico y relacional.

La profesionalización supone la asunción de nuevos valores internacionales que en gran parte se encuentran consignados en la RSO. Esta última exige erogaciones alrededor de las cuales pueden aparecer conflictos de agencia entre los PY y el gerente, configurando el reconocido *problema clásico* del GC. Bajo esta forma teórica se liga la GC y RSO en esta investigación y al respecto se adelantó la búsqueda bibliográfica

En ella se encontró que los escritos sobre el GC orbitan alrededor de sus aspectos financieros y, su desempeño en el libre mercado (Aguilera, Desender, & Kabbach de Castro, 2012; De Almeida, Lima, & Filho, 2012; Bebchuk & Weisbach, 2010). Sin embargo, no se halló evidencia de estos en la situación particular de las Multilatinas. Las investigaciones que ligan el GC con la RSO (Jo & Harjoto, 2012; Sacconi, 2012; Aggarwal, 2011; Arora & Dharwadkar, 2011; Jo & Harjoto, 2011; Barnea & Rubin, 2010; Körner, 2005) tampoco asumen tal nexo.

Dos temas secundarios dentro de la relación GC-RSO en las Multilatinas fueron también indagados: las relaciones políticas reflejadas en la toma de decisiones organizacionales y, las empresas familiares. El primero aún es débil (Arora & Dharwadkar, 2011) y las investigaciones del segundo (Stewart & Hitt, 2012; Lau, 2010; González F., Guzmán V., Pombo B., & Trujillo D., 2010) ni siquiera involucran tal relación en sus estudios.

Aquí se penetra en tal brecha, proponiendo una RSO bífida para entender el problema clásico del GC en las Multilatinas: la RSO no es única, sino que está dividida en una parte *Correctiva* y otra *Sostenible*. Mientras los PY apoyan a las dos, apostando a la sostenibilidad, los gerentes no respaldan la segunda, porque prefieren las ganancias de corto plazo. Para ello, esta ponencia acude a elementos teóricos del GC, la RSO, las Multilatinas y las *empresas familiares*.

En su inicio, este escrito presenta separadamente los conceptos de GC y RSO y los conjuga después. La subsiguiente adición del contexto de las Multilatinas, completa los elementos del modelo, el cual es presentado al final.



Más en detalle, la primera parte del escrito hace un breve recuento de la trayectoria del GC y lo define. Luego justifica su variación en cada contexto para finalmente plantear su particularidad en Latinoamérica. En la siguiente sección, se hace una revisión somera de la trayectoria de la RSO y se le define. En ella aparecen también sus autores más reconocidos, sus tendencias geográficas y sus relaciones básicas. A partir de este punto se pasa a delinear la relación GC-RSO, explicando su posición continua, y como esta da origen al problema clásico del GC en las Multilaterales. Al final, se detalla el entorno de los ME y las características de las Multilaterales. Con esto quedan acopiadas las partes del modelo, se explicitan sus supuestos y se propone su relación funcional.

## 2. LOS OBJETIVOS COMPARTIDOS DEL GC Y LA RSO

**Gobierno corporativo.** La escisión de la administración de las organizaciones de su propiedad generó una situación problemática, que viene siendo reseñada desde Smith en 1776 (1983), Berle y Means en 1932 (1991) y, Jensen y Meckling (1976). La administración de unos recursos que no son de su propiedad hace que el gerente obre con poca diligencia y utilice su información privilegiada en su favor y no en favor de los propietarios, en respuesta el GC se orienta a controlar la conducta de los gerentes (Kangarluie & Bayazidi, 2011). Jensen y Meckling (1976) estudiaron el fenómeno bajo la forma del problema de agencia. Con dicha incorporación se configuró el problema clásico del GC que consiste en el conflicto de intereses entre el gerente, en el rol de *agente*, y los accionistas, en el rol de *principal*. Dada la complejización de las organizaciones, el GC ha venido expandiendo su campo, para adicionar las temáticas sobre los conflictos de intereses entre la organización y los agentes financieros (Kahn, 2011) y entre los accionistas mayoritarios y minoritarios (Organización para la cooperación y el desarrollo económicos, 2005; Su, Xu, & Phan, 2008; Barnea & Rubin, 2010)

Jamali, Safieddine, & Rabbath sucintamente proponen el GC como “el sistema por el cual las empresas son dirigidas y controladas” (2008, pág. 444), donde predomina lo financiero

*en resumen, el GC generalmente gira en torno a un conjunto de atributos universales, incluyendo el aseguramiento de la rendición de cuentas para los accionistas y otros GI, creando mecanismos para el control de la conducta gerencial, asegurando que las empresas se muevan de acuerdo a las leyes y respondiéndole a todos los GI....* (Jamali, Safieddine, & Rabbath, 2008, pág. 445)

Así se enuncia el concepto de GC trabajado en la presente ponencia, incluyendo varios de sus sub conceptos inmanentes: la universalidad del concepto alrededor del control de la gestión, que al mismo tiempo permite la vigencia de su comunidad académica; el compromiso con los GI, que lo conduce a la RSO y; el énfasis en lo legal.

El GC asume variaciones propias en cada sistema socio económico, contando con tres *orientaciones internacionales*: el sistema individualista anglosajón, el sistema comunitario europeo continental y el sistema ME con las características ya citadas (Aguilera, Desender, & Kabbach de Castro, 2012). Bajo estos preceptos, es claro que no hay sólidas



orientaciones universales sobre GC. Como muestras de lo anterior, se cuenta con varios estudios que han abordado las particularidades del GC en los ME (Chen, Li, & Shapiro, 2011; De Almeida, Lima, & Filho, 2012; Jabbarzadeh & Bayazidi, 2011; Peters, Miller, & Kusyk, 2011; Aguilera, Desender, & Kabbach de Castro, 2012), destacándose el estudio de Chen, Li y Shapiro (2011), según el cual los principios de la OECD (2005) no son pertinentes para China .

Tal investigación no asumió el problema clásico del GC en los ME, y en su lugar se concentró en el conflicto principal-principal. Este tipo de conflicto deriva en un fenómeno conocido como *expropiación*, donde los PY progresivamente acaparan los derechos de los propietarios minoritarios. Las condiciones propias de los ME, especialmente la debilidad del sistema legal, aceleran tal fenómeno (Young, Peng, Ahlstrom, Brutton, & Jiang, 2008).

Sin embargo, en el contexto de las Multilatinas, la presencia de propietarios minoritarios aún no es relevante. Esto se explica en la alta concentración de la propiedad y las debilidades del sistema financiero y accionario. Por ello, en este escrito no se toma el conflicto principal-principal en las Multilatinas como tema central y en su lugar se aborda el problema clásico del GC en el cual los PY también persiguen la expropiación.

**Responsabilidad social organizacional.** La RSO cobra su protagonismo actual desde los años 60, especialmente a partir de la vinculación de las empresas con asuntos políticos. Esta *primera ola* (Jenkins, 2009) alcanza su máxima expresión con la propuesta de la línea de base triple (Carroll, 1979). A partir de los años 90 corre la *segunda ola* más enfocada en la preservación del medio ambiente y la dignidad humana. Entre los autores asociados a su estudio cabe diferenciar a Friedman (1970) quien claramente es un opositor de la naturaleza de la RSO. Después aparecen Drucker (1984) y Galbreath (2006) como representantes de la línea más utilitarista –el *Asunto de negocios*-. En la *línea moderada* se cuenta con Freeman (1984), la Unión europea (Comisión de las comunidades europeas, 2001), el Consejo empresarial para el desarrollo sostenible WBCSD (2002) y, la iniciativa global para las memorias de sostenibilidad (Global reporting initiative, 2006). Precisamente, el WBCSD propone una definición de RSO altamente extendida por el mundo

*[La RSO es] el compromiso de los negocios con la contribución al desarrollo económico sostenible, trabajando con los empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en general para mejorar su calidad de vida. Así las preocupaciones por el ambiente son parte de la empresa. La RSO es un concepto fundamental como la libertad o la igualdad. Este debe estar siempre siendo redefinido para servir a las necesidades y tiempos cambiantes (World Business Council for Sustainable Development, 2002, pág. 6).*

En este enunciado se recogen varios lugares comunes en las distintas definiciones de RSO: es un concepto aun impreciso pero dirigido a trascender el simple cumplimiento de las leyes, que apunta a lo sostenible y, que cobija a todos sus GI (Jenkins, 2009, pág. 69). Este concepto también tiene variaciones de acuerdo al contexto donde se mueva: en el medio estadounidense, tiende al individualismo, la caridad y a ser explícito; en su forma europea



se torna más colectivo, integral e implícito (Moon, Kang, & Gond, 2010) y; en el contexto de los ME se concentra más en el combate de la pobreza (Casanova & Dumas, 2010).

La imprecisión en lo que significa RSO abre muchas discusiones acerca de su espectro y su obligatoriedad (Fougère & Solitander, 2009; Lindgreen, Córdoba, Maon, & Mendoza, 2010). Por ello, se plantea la necesidad de elaborar más investigaciones a partir de las cuales crear nuevos enunciados para ponerlos a prueba. Ante todo, se aboga principalmente por clarificar cual es el impacto de la RSO en las distintas dimensiones organizacionales y, en segundo lugar, por saber cuáles son sus efectos societales (Taneja, Taneja, & Gupta, 2011)

**Relaciones entre GC y RSO.** Estos dos conceptos son relativos a las obligaciones de la organización con todos sus GI en pro de la sostenibilidad: en el caso del GC, se refiere a la organización, y en el caso de la RSO, se refiere a la sostenibilidad de la sociedad. Para algunos autores, la RSO es más importante y contiene al GC (Jamali, Safieddine, & Rabbath, 2008). Para otros, dada la mayor tradición de los estudios de GC (Egri & Ralston, 2008), el GC alberga a la RSO. En este escrito se asume que ninguno contiene al otro, considerándolos complementarios. Esto es consecuente con la forma en que Sacconi (2012) lo plantea: una escala donde tales obligaciones son intra organizacionales y legales en un extremo, lo que corresponde al GC, e inter organizacionales y voluntarias en el otro, lo que corresponde a la RSO. Por tanto, en una visión desde afuera de la organización la RSO matiza al GC (Jabbarzadeh & Bayazidi, 2011), al punto que no le da mucha importancia (Chen C. H., 2011; Galbreath, 2006; Galbreath, 2009), pero desde lo organizacional el GC marca la RSO y esta sí se hace relevante (Aguilera, 2009; Arora & Dharwadkar, 2011; Galbreath, 2009; The Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance and Gee and Co. Ltd., 1991; Jabbarzadeh & Bayazidi, 2011). En las posiciones intermedias de esta escala, se ubican las distintas manifestaciones del fenómeno en la realidad.

Frecuentemente se trabaja la relación GC-RSO como parte del entorno general o del mesoentorno de la organización (Kolk & Pinske, 2010; Lindgreen, Córdoba, Maon, & Mendoza, 2010; Frynas, 2010; Peters, Miller, & Kusyk, 2011; Aguilera, Desender, & Kabbach de Castro, 2012; Jabbarzadeh & Bayazidi, 2011; Jamali, Mohamad, & Hanin, 2008) (Jamali, Safieddine, & Rabbath, 2008; Lensen, Bevan, & Fontrodona, 2010; Sacconi, 2012). En contraste, son pocas las investigaciones sobre sus efectos intra organizacionales, concentrándose mayoritariamente en lo financiero (Harjoto & Jo, 2011; Jo & Harjoto, 2011; Arora & Dharwadkar, 2011; Körner, 2005). Una de las más recientes (Kangarluie & Bayazidi, 2011) sostiene que la asunción de la RSO en una organización, depende de su GC, especialmente representado en su estructura organizacional, sus sistemas de control y, el tamaño de la organización. En general, en las organizaciones se presentan confrontaciones políticas, nacidas en la disputa de intereses, sobre su involucramiento en la RSO.

La evidencia sugiere que los gerentes no se interesan en la promoción de la RSO (Stein, 1989; Kangarluie & Bayazidi, 2011; Sacconi, 2012) mientras que no es clara la postura de los consejos directivos. Si sus miembros enfatizan lo financiero, no gustan de las dudosas erogaciones en RSO (Arora & Dharwadkar, 2011). Más si ellos representan a un grupo de



PY beneficiario de prebendas altruistas de la organización, entonces promoverán una RSO que contribuya a la vigencia futura de la organización. A esta imprecisión se suma el consenso parcial entre gerentes y consejo directivo respecto a la promoción de la RSO toda vez que esta crea ventajas para la penetración de nuevos mercados y la elusión de problemas legales. Puede verse entonces, una dualidad paradójica de la posición de los agentes decisores organizacionales frente a la RSO. La misma paradoja se repite en las Multilatinas donde el consenso parcial se refuerza debido a la cultura religiosa latinoamericana, compartida por la mayoría, proclive al apoyo social (Casanova & Dumas, 2010)

Esta es una situación similar al conflicto principal-principal frente a la RSO, entre propietarios mayoritarios versus propietarios minoritarios, estudiada por Arora y Dharwadkar (2011). Con el fin de esclarecer esas relaciones los autores disgregan la RSO en dos partes. Una llamada *negativa* que abarca una conducta organizacional reactiva ante las regulaciones y así no incurrir en faltas que le generen sanciones, y otra llamada *positiva* que proactivamente promueve obras benéficas, la protección de los trabajadores y los derechos humanos.

Pero esta división no parece clara respecto al radio de acción de la RSO. Por eso, inspirándose en la díada *reactivo-proactivo* de Arora y Dahrwadkar (2011), aquí se propone que la RSO puede entenderse mejor, de acuerdo a su alcance, en una díada *correctivo-sostenible*. El primero, está referido al tipo de RSO que recae en el entorno inmediato de la organización, con efectos visibles e imputables a ella. El segundo, aplica a la RSO de efectos más generales, de imputación diluida y más relativo a la organización en tanto miembro de la sociedad y buena ciudadana del mundo. Esta nueva división otorga la ventaja de ampliar la capacidad de discernimiento de los efectos internos de las erogaciones en RSO.

Cualquier miembro de una sociedad está obligado a ser socialmente responsable, su comportamiento debe ser tal que conscientemente actúe en pro de la perpetuidad de la sociedad. En el caso de las organizaciones, la conciencia de sus actos RSO reside en su sistema de GC donde se deciden las formas y tiempos de su ejecución. La figura 1 representa que la forma particular de responsabilidad social en las organizaciones, depende y se entrecruza con su GC.



Figura 1. La responsabilidad social y el GC



### 3. Un modelo de relación entre el GC y la RSO en las Multilatinas.

Los países latinoamericanos presentan algunas características antípoda respecto de los países desarrollados: mercados de capitales de poca cobertura, excesiva concentración de la propiedad, inestabilidad política y social, mala infraestructura, mercados de trabajo ineficientes, oferta laboral mal preparada, incumplimiento de la ley, fuerte presencia de familias poderosas y, un fuerte apego a la informalidad en las relaciones (Peters, Miller, & Kusyk, 2011; Aguilera, 2009; Millar, Eldomiaty, Choi, & Hilton, 2005). Dentro de este contexto surgieron las Multilatinas.

Las Multilatinas pueden definirse como “Empresas transnacionales latinoamericanas emergentes, que han realizado inversiones directas fuera de sus países de origen” (Comisión Económica para América Latina y el Caribe-CEPAL, 2005, pág. 73). Aunque la CEPAL se refiere a ellas como *Translatinas*, el nombre de *Multilatinas* está más difundido y hace referencia al mismo caso.

Si bien es cierto que solo unas pocas Multilatinas se han globalizado, el mejor ejemplo es CEMEX, su importancia es cada vez mayor, especialmente en el mercado regional latinoamericano (Comisión Económica para América Latina y el Caribe-CEPAL, 2005). Tal situación ha llegado al punto donde ellas han desplazado de la región a las otras multinacionales. En el escalafón de las 500 empresas más grandes de Latinoamérica, las Multilatinas pasaron de ser menos del 50% en 1999, para convertirse en un 75% en 2007 (Price, 2012). Brasil ha sido el pionero y sigue encabezando el fenómeno seguido en la actualidad por México y Chile. Según datos del Boston Consulting Group (2009) para 2009 cada uno de estos países contaba con 34, 28 y 21 Multilatinas respectivamente. Argentina, quien fuera el otro pionero, tiene 7 Multilatinas, Colombia 5, Perú 3, y con una sola aparecen Venezuela y El Salvador.

Las Multilatinas han fincado su poderío en su habilidad y logística para llegar incluso a los segmentos más pobres del mercado, las ventajas institucionales de sus mercados matriz (Price, 2012), su cercanía cultural con la informalidad de sus mercados y las “ventajas comparativas obtenidas sobre la base de los recursos naturales de sus países de origen” (Comisión Económica para América Latina y el Caribe-CEPAL, 2005, pág. 92). Estas condiciones, aunque resultaron benéficas para su primera etapa de existencia, no son suficientes para llegar a los mercados globales. Su persistencia se debe a que las Multilatinas tradicionalmente han sido propiedad de un bloque de PY aferrado a los valores iniciales impresos por sus fundadores.

En los ME Aguilera, Desender, y Kabbach de Castro (2012) reconocen tres tipos de bloques: Familias, Instituciones y Bancos. Generalmente, son los primeros quienes hacen presencia en las Multilatinas. De acuerdo a Lau (2010), un bloque propietario mayoritario buscará mantener su poder en la organización mediante el control de la toma de decisiones y la conservación de una parte representativa de la propiedad. Esto se consigue por medio de la contratación de un gerente cercano a los intereses del bloque, o reservándose el control del consejo directivo (Lau, 2010).



Por consiguiente, se puede afirmar que los PY buscan mantener tanto el control sobre las decisiones organizacionales como una alta porción de la propiedad. De esta manera, lograrían prolongar en el tiempo las ventajas altruistas que la organización les brinda. Sin embargo, la expansión de las Multilatinas a nuevos mercados se convierte en una amenaza a esas ventajas. Esto se debe a que sobreviene la necesidad de contratar de un gerente nuevo (Stewart & Hitt, 2012) en reemplazo de un saliente, quien generalmente es miembro de la familia y afín a sus intereses.

El perfil del nuevo gerente exige una trayectoria amplia, con muchas relaciones en el medio y conocimientos profundos. A este proceso de renovación se le conoce como *Profesionalización* (Stewart & Hitt, 2012). Las Multilatinas se ven abocadas a ella cuando deciden adoptar valores internacionales tales que les permitan asentarse en nuevos mercados globales (López, 2009; Osorio, 2011; Costa, Pigorini, Ramos, & De Souza, 2007; Casanova, 2010). En los días que corren, muchos de esos nuevos valores internacionales están consignados en la RSO por tanto las Multilatinas asumen inversiones en ella. Todos estos factores le confieren un alto poder al nuevo gerente y aumentan la necesidad de monitorear su gestión.

A partir de todo lo expuesto hasta ahora, se va a presentar un modelo que relaciona el GC de las Multilatinas con su gasto en RSO. Entonces, se parte de los siguientes supuestos:

- a. La estructura de propiedad de las Multilatinas está concentrada en un bloque de PY quienes buscan mantener su poder.
- b. El crecimiento de las Multilatinas obliga a asumir la profesionalización.
- c. La RSO es atractiva para la organización, toda vez que ella la legitima ante la sociedad internacional.
- d. A consecuencia de la profesionalización, aparece el problema clásico de agencia que confronta los intereses del gerente –el *agente*–, con el bloque de PY –el *principal*–.
- e. La confrontación se representa en la toma de decisiones sobre el gasto en RSO

Con este escenario, la confrontación toma la siguiente forma. Los PY apuestan a la sostenibilidad de la organización aun cuando eso signifique que en el corto plazo no sean muy evidentes las ganancias. De esta manera aseguran en el tiempo los privilegios que les provee la organización. Por su parte, el gerente busca rendimientos de corto plazo primordialmente. Su interés en el largo plazo es mínimo toda vez que para ese horizonte de tiempo su permanencia en la organización es incierta. En el razonamiento del gerente, favorecer el largo plazo en menoscabo del corto plazo se traduciría en aumentar el bienestar de los PY en contra del suyo propio.

Sin embargo, entre los PY y el gerente hay consenso sobre la conveniencia profiláctica de la RSO. Para tratar estas condiciones, se divide la RSO en dos partes y así representar aquella parte donde no hay conflicto y su contraparte. La primera asume la forma de una RSO *correctiva* (RSOC), plenamente visible y trazable. La segunda parte se le llama RSO *sostenible* (RSOS), de efectos imprecisos y cuya demanda social no es claramente imputable a la organización.



El gasto en cualquiera de estas dos RSO, está sujeto al grado de dependencia que la organización tenga del conocimiento técnico del gerente (lo que incluye sus relaciones con el medio). Este determina de forma directa la *necesidad de profesionalización* (NP) de la organización. Si es alta, el gerente aumenta su poder (Stein, 1989), mermando el *control del proceso de toma de decisiones por parte de los accionistas mayoritarios* (CDPY). En consecuencia, será menor el gasto en RSOS. Si sucede lo contrario, el poder mayoritario estará en los PY (o sea, un CDPY más alto), quienes abogarán por un mayor gasto en RSOS

Al final, el modelo para explicar la relación entre el GC y la RSO en las Multilatinas, trabajará con dos variables dependientes: RSOC y la RSOS. La primera en relación directa tanto con la NP como con el CDPY. Por su parte la RSOS estará en relación directa con el CDPY y en relación inversa con el NP. El modelo queda consignado en la figura 2.

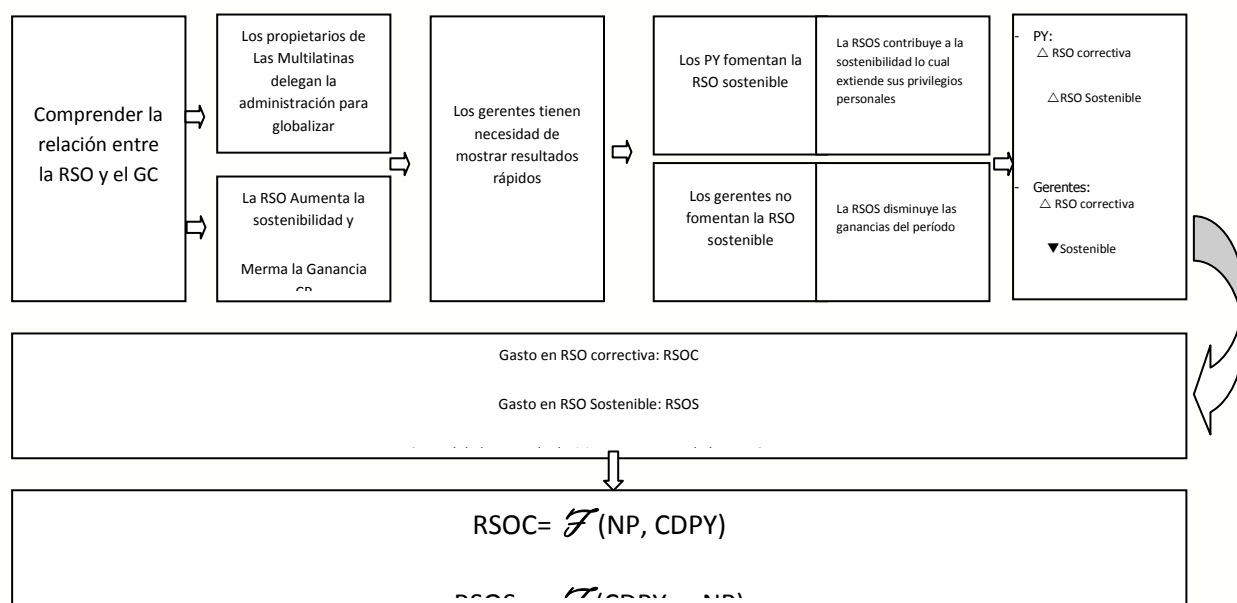


Figura 2. Modelo de relación entre GC y RS

## CONCLUSIONES

El estudio del GC en contexto y centrado en los GI lo vincula ineludiblemente con la RSO, enriqueciendo su discurso con elementos políticos que poco han sido trabajados hasta el momento. En tal sentido, la coyuntura actual de las Multilatinas es esperanzadora en cuanto rica en relaciones nuevas por explicar. Para tal cometido son útiles varios aportes teóricos aquí consignados: la división de la RSO en dos componentes, la explicitación de los intereses de los PY y los gerentes frente a la RSO, la profesionalización y los negocios de familia.

De la misma manera que los aportes teóricos de otros estudios en ME nutren esta investigación, ella misma puede ser un antecedente válido para las nuevas que se concentren en países específicos u otros ME. Incluso podría también aportar al cuerpo general del GC toda vez que el problema clásico de agencia parece repetirse en cualquier contexto.

Futuras investigaciones pueden asumir estudios de caso que pongan a prueba los enunciados aquí construidos, especialmente en lo referente a las particularidades de los procesos de profesionalización y las disputas de poder entre los grupos decisores de las Multilatinas. Con esto se seguirá cubriendo el déficit de explicaciones contextuales al respecto. En un sentido más amplio, otras investigaciones podrían extender el estudio sobre el GC de las Multilatinas para vincularlo con la Gobernanza política del sistema social.

## BIBLIOGRAFIA

- Aggarwal, S. (2011). Corporate governance, social responsibility and business ethics. *Journal of Business and Retail Management Research*, 5(2), 142-153.
- Aguilera, R. (2009). A comparative analysis of corporate governance systems in Latin America: Argentina, Brazil, Chile, Colombia and Venezuela. En R. McGee, *Corporate governance in developing economies* (págs. 151-171). New York: Springer.
- Aguilera, R., Desender, K., & Kabbach de Castro, L. (2012). A configurational approach to comparative corporate governance. En T. Clarke, & D. Branson, *SAGE Handbook of corporate governance*. New York: SAGE publications.
- Arora, P., & Dharwadkar, R. (2011). Corporate governance and corporate social responsibility (CSR): the moderating roles of attainment discrepancy and organization slack. *Corporate governance: an international review*, 19(2), 136-152.
- Barnea, A., & Rubin, A. (2010). Corporate social responsibility as a conflict between shareholders. *Journal of business ethics*, 97, 71-86.
- Bebchuk, L., & Weisbach, M. (2010). The State of Corporate Governance Research. *Review of Financial Studies*, 23(3), 939-961.



- Berle, A., & Means, G. (1991). *The modern corporation and private property*. New Brunswick (EE.UU.): Transaction publishers.
- Boston Consulting Group. (2009). *The 2009 BCG Multilatinas*. Boston: Boston Consulting Group.
- Carroll, A. (1979). A three dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of management review*, 4(4), 497-505.
- Casanova, L. (2010). *From multilatinas to global latinas: the new Latinamerican multinationals (compilation case studies)*. Washington D.C.: Inter american development bank.
- Casanova, L., & Dumas, A. (2010). Corporate social responsibility and Latin American multinationals. *Universia Business Review*(25), 134-145.
- Chen, C. H. (2011). The major components of corporate social responsibility. *Journal of global responsibility*, 2(1), 85-99.
- Chen, V., Li, J., & Shapiro, D. (2011). Are OECD-prescribed “good corporate governance practices” really good in an emerging economy? *Asia Pacific Journal of Management*, 28, 115-138.
- Comisión de las comunidades europeas. (2001). *Libro verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Bruselas.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe-CEPAL. (2005). *La inversión extranjera en América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- Costa, L., Pigorini, P., Ramos, A., & De Souza, I. (2007). *Setting out to conquer the world: Business model Challenges and lessons learned in the internationalization of Latinamerica companies*. Fairfax, Virginia, USA: Booz Allen Hamilton.
- Cuervo-Cazurra, A. (2010). Multilatinas. *Universia business review*(1), 16-33.
- De Almeida, P., Lima, F., & Filho, A. (2012). Before and after the corporate governance: comparing results. *Review of Business Research*, 12(1), 47-53.
- Drucker, P. (1984). The new meaning of Corporate social responsibility. *California Management review*, 26(2), 53-63.
- Egri, C., & Ralston, D. (2008). Corporate responsibility: A review of international management research from 1998 to 2007. *Journal of international management*, 14, 319-339.
- Fougère, M., & Solitander, N. (2009). Against Corporate responsibility: Critical reflections on thinking, practice, content and consequences. *Corporate social responsibility and enviromental Management*, 16, 217-227.



- Freeman, R. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Friedman, M. (13 de Septiembre de 1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *The New York Times Magazine*, págs. 122-126.
- Frynas, J. (2010). Corporate social responsibility: lessons from transparency in the oil and gas sector. *Journal of business ethics*(93), 163-179.
- Galbreath, J. (2006). Corporate social responsibility strategy: strategic options, global. *Corporate Governance*, 6(2), 175-187.
- Galbreath, J. (2009). Building corporate social responsibility into strategy. *European business review*, 21(2), 109-127.
- Global reporting initiative. (2006). *Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad*. Amsterdam: GRI.
- González F., M., Guzmán V., A., Pombo B., C., & Trujillo D., M. A. (2010). Empresas familiares: una revisión desde la literatura desde una perspectiva de Agencia. *Cuadernos de Administración*, 23(40), 11-33.
- Harjoto, M., & Jo, H. (2011). Corporate Governance and CSR Nexus. *Journal of Business Ethics*(100), 45-67.
- Jabbarzadeh, K., & Bayazidi, A. (2011). Corporate governance mechanisms and corporate social responsibility (CSR): evidence from Iran. *Australian journal of basic and applied sciences*, 5(9), 1591-1598.
- Jamali, D., Mohamad, H., & Hanin, A. (2008). Corporate governance and corporate social responsibility: evidence from the healthcare sector. *Corporate governance*, 10(5), 590-602.
- Jamali, D., Safieddine, A., & Rabbath, M. (2008). Corporate governance and corporate social responsibility: Synergies and interrelationship. *An International Review*, 16(5), 443-459.
- Jenkins, R. (2009). What is corporate social responsibility? En J. Peil, & I. Van Staveren, *Handbook of economics and ethics* (págs. 69-76). Cheltenham (UK): Edward Elgar Publishing Limited.
- Jensen, M., & Meckling, W. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- Jo, H., & Harjoto, M. (2011). Corporate Governance and Firm Value: the impact of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*(103), 351-383.
- Jo, H., & Harjoto, M. (2012). The causal effect of Corporate governance on Corporate social responsibility. *Journal of business ethics*, 106, 53-72.



- Kahn, H. (2011). A Literature Review of Corporate Governance. *International Conference on E-business, Management and Economics*, 25.
- Kangarluie, S., & Bayazidi, A. (2011). Corporate governance mechanisms an corporate social responsibility (CSR): Evidence from Iran. *Australian journal of basic and applied sciences*, 5(9), 1591-1598.
- Kolk, A., & Pinske, J. (2010). The integration of corporate governance in corporate social responsibility disclosures. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*(17), 15-26.
- Körner, K. (2005). Changing governance patterns and CSR. *Corporate Governance*, 5(3), 151-158.
- Lau, J. (2010). Defining listed controlled corporations- An agency theory perspective. *Journal of Enterprising Culture*, 18(4), 377-397.
- Lensen, G., Bevan, D., & Fontrodona, J. (2010). Corporate responsibility and governance: the responsible corporation in a global economy. *Corporate governance*, 10(4).
- Lindgreen, A., Córdoba, J., Maon, F., & Mendoza, J. (2010). Corporate social responsibility in Colombia: making sense of social strategies. *Journal of business ethics*(91), 229-242.
- López, A. (20 de Diciembre de 2009). *El desafío de ser CEO de una multilatina*. Recuperado el 27 de abril de 2012, de Ieco: [http://www.ieco.clarin.com/empleos/CEO-multilatina-desafio-ser\\_0\\_173382689.html](http://www.ieco.clarin.com/empleos/CEO-multilatina-desafio-ser_0_173382689.html)
- Millar, C. C., Eldomiaty, T., Choi, C., & Hilton, B. (2005). Corporate governance and institutional transparency in emerging markets. *Journal of business ethics*, 59, 163-174.
- Moon, J., Kang, N., & Gond, J. (2010). Corporate social responsibility and government in western Europe and northeast Asia from a national governance systems perspective. *Research paper series*(56).
- Organización para la cooperación y el desarrollo económicos . (2005). *Principios de buen gobierno corporativo*. Madrid: Ministerio de Economía y Hacienda de España.
- Osorio, M. (23 de junio de 2011). *América economía*. Recuperado el 27 de abril de 2012, de La crisis de talentos de las multilatinas: <http://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/la-crisis-de-talentos-de-las-multilatinas-0>
- Peters, S., Miller, M., & Kusyk, S. (2011). How relevant is corporate governance and corporate social responsibility in emergent markets? *Corporate governance*, 11(4), 429-445.



- Price, J. (Julio-Agosto de 2012). El éxito de las multilatinas. *Latintrade*, 12.
- Sacconi, L. (Junio de 2012). Corporate social responsibility and corporate governance. *Econometrica*, 38.
- Smith, A. (1983). *Investigación de la causa y naturaleza de la riqueza de las naciones*. Barcelona: Orbis.
- Stein, J. (1989). Efficient capital markets, inefficient firms: a model of myopic corporate behavior. *Quarterly Journal of Economics*, 104(4), 655-669.
- Stewart, A., & Hitt, M. (2012). Why Can't a Family business be more like a nonfamily business?: modes of professionalization in Family firms. *Family Business Review*, 25(1), 58-86.
- Su, Y., Xu, D., & Phan, P. (2008). Principal-Principal Conflict in the Governance of the chinese public corporation. *Management and Organization Review*, 4(1), 17-38.
- Taneja, S., Taneja, P., & Gupta, R. (2011). Researches in Corporate social responsibility: A review of shifting Focus, paradigms, and methodologies. *Journal of Business Ethics*, 101(3), 343-364.
- The Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance and Gee and Co. Ltd. (1991). *The financial aspects of corporate governance*. Londres: Gee (a division of Professional Publishing Ltd).
- The Economist Intelligence unit limited. (2007). *Multinatinas The largest emerging Latin multinationals are set to rival multinationals from industrialised economies*. London: The Economist Intelligence Unit Limited.
- World Business Council for Sustainable Development. (2002). *The business case for sustainable development WBCSD*. Geneva: WBCSD.
- Young, M., Peng, M., Ahlstrom, D., Brutton, G., & Jiang, Y. (2008). Corporate Governance in Emerging Economies: A review of the Principal-Principal perspective. *Journal of Management Studies*, 45(1), 196-220.

